

**Andrzej Janowski, Błażej Balewski\***

## EFEKTYWNOŚĆ ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE, JAKO POCHODNA ISTNIENIA DYSFUNKCJI W PROWIZYJNYM SYSTEMIE WYNAGRADZANIA AGENTÓW

Procesy sądowe oraz masowa rezygnacja z polis ubezpieczeń na życie przez klientów zakładów ubezpieczeń, będąca wynikiem nieetycznych taktyk przedsięwziętych przez agentów ubezpieczeniowych, identyfikuje wysokie prawdopodobieństwo istnienia patologii w systemie wynagradzania pośredników w organizacjach ubezpieczeniowych<sup>1</sup>. Zdaniem Cupacha i Carsona (Cupach W.R., Carson J.M. 2002: 167-187), to prowizyjny sposób wynagradzania stanowi powód załamania sprzedaży polis na życie<sup>2</sup>. Jednakże, zakłady ubezpieczeń, które stosowały wyłącznie prowizyjny system wynagradzania sprzedawców, pozyskały największy udział w rynku oraz najwyższą efektywność działalności operacyjnej.

Słowa kluczowe: agent, efektywność, etyka, patologia, wynagradzanie prowizyjne

### *THE EFFECTIVENESS OF LIFE INSURANCE COMPANIES AS A DETERMINANT OF THE COMMISSION PAYMENT AGENT'S COMPENSATION SYSTEM EXISTENCE*

The law suits as well as the mass resignation life insurance policies, being result of unethical tactics undertaken by insurance agents, implies the high probability of the pathology existing within life insurance organizations, in the area of compensation system. In the opinion of Cupach and Carson, this kind of agent rewarding leads to policy sales breakdown. Yet, the life insurance institutions which applied the compensation system exclusively, gained on their competitors as well as the highest effectiveness of operating activity.

Key words: agent, efficiency, ethicist, pathology, compensation system

## 1. WSTĘP

„(...) sama sprawność, jako taka, nie ma powagi etycznej, gdyż jej sekrety mogą być śmiało użyte do celów jak najniegodziwszych (...) zjawstwo działań skutecznych, wydajnych i oszczędnych jako takie ma charakter czysto instrumentalny” (Kotarbiński T. 1976: 69-70)

Liczne przykłady sprzedaży przez agentów nierzeczywistych lub opartych o nieprawdziwe założenia cech produktów ubezpieczeniowych doprowadziły do wielomiliardowych strat całego przemysłu ubezpieczeniowego w Stanach Zjednoczonych (Carson J.M., Forster M.D. 1997: 480-501). Nieuczciwa sprzedaż stanowi podstawowy problem, napotykaną przez przemysł ubezpieczeniowy (Cooper R., Frank G.L. 1991: 74-80)<sup>3</sup>. W zakładach

---

\* Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie; [andrzej.janowski@odys.pl](mailto:andrzej.janowski@odys.pl); [balewski@wp.pl](mailto:balewski@wp.pl)

<sup>1</sup> Patologią organizacji W. Kieżun określił ekstremalną formę jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu (Kieżun W. 1978: 11)

<sup>2</sup> Zob. też (Nowotarska-Romaniak B. 2005: 132-133)

<sup>3</sup> Por. (Cooper R., Frank G.L. 1991: 54-66)

ubezpieczeń zostały opracowane kodeksy postępowania<sup>4</sup>, ze szczególnym uwzględnieniem podczas procesu sprzedaży interesów klienta (Cordell D.M. 1996: 26-27). Jednakże wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych, uprawniają do stwierdzenia, iż etyczne zachowanie agentów ubezpieczeń na życie, jest determinowane nie tylko zasadami korporacyjnymi (Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. 1996: 951-962), także szkoleniami z etyki (Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W. 1991: 13-25) oraz wykonywaniem zaleceń kadry zarządzającej (Rinetti M.A. 2001). Umocowanie prawne agenta, jako przedsiębiorcy działającego na rzecz zakładu ubezpieczeń oraz wynagradzanie tylko prowizyjne za sprzedany produkt, często stanowią przyczynę dysfunkcji w organizacjach ubezpieczeniowych.

## 2. PODSTAWY PRAWNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI UBEZPIECZENIOWEJ W POLSCE

### 2.1. ŹRÓDŁA PRAWA UBEZPIECZENIOWEGO

Przez źródło prawa ubezpieczeniowego należy rozumieć formy, w jakich przejawia się i w jakich przedstawiana jest przedsiębiorcom<sup>5</sup> wola państwa w zakresie spraw dotyczących ubezpieczeń. W takim właśnie formalnym kontekście rozpatrywane są i przedstawiane źródła poszczególnych gałęzi prawa, w tym jedna z gałęzi kompleksowych – jaką jest prawo ubezpieczeń gospodarczych.

Prawo ubezpieczeń gospodarczych, w przeciwieństwie do większości podstawowych gałęzi prawa, nie jest skodyfikowane, stąd też jej źródła prawa są rozproszone, znajdują się w licznych aktach normatywnych<sup>6</sup>. Wśród nich miejsce szczególne zajmuje ustawa o działalności ubezpieczeniowej<sup>7</sup>, oraz kodeks cywilny z 1964 roku. Ponadto ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym<sup>8</sup> określa zasady wykonywania pośrednictwa ubezpieczeniowego z zakresie ubezpieczeń osobowych i majątkowych.

### 2.2. POŚREDNICTWO UBEZPIECZENIOWE

Pośrednictwo ubezpieczeniowe polega na wykonywaniu przez pośrednika za wynagrodzeniem czynności faktycznych lub czynności prawnych związanych z zawieraniem lub wykonywaniem umów ubezpieczenia. Pośrednictwo ubezpieczeniowe jest wykonywane wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych i jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów prawa działalności gospodarczej<sup>9</sup>. Agentem ubezpieczeniowym jest przedsiębiorca wykonujący

---

<sup>4</sup> Tzw. „kodeksy etyczne”

<sup>5</sup> Osobom fizycznym lub prawnym

<sup>6</sup> Przede wszystkim w ustawach, rozporządzeniach i zarządzeniach

<sup>7</sup> Ustawa z dnia 22 maja 2003 r., Dz. U. Nr 124, poz. 1151, rdz. 2, art. 6 pkt. 3

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1151

<sup>9</sup> Pośrednik ubezpieczeniowy wykonuje: czynności w imieniu lub na rzecz zakładu ubezpieczeń, zwane „czynnościami agencyjnymi”, polegające na: pozyskiwaniu klientów, wykonywaniu czynności przygotowawczych zmierzających do zawierania umów ubezpieczenia, zawieraniu umów ubezpieczenia oraz uczestniczeniu w administrowaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia, także w

działalność agencyjną na podstawie umowy agencyjnej zawartej z zakładem ubezpieczeń i wpisany do rejestru agentów ubezpieczeniowych. Czynności agencyjne mogą być wykonywane wyłącznie przez osobę fizyczną, która spełnia warunki określone ustawowo<sup>10</sup>.

### 3. CHARAKTERYSTYKA KANAŁÓW DYSTRYBUCJI W TOWARZYSTWACH UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Zakład ubezpieczeń świadczy usługi, polegające głównie na sprzedaży polis ubezpieczeniowych, zarówno bezpośrednio<sup>11</sup>, jak i korzystając z pośrednictwa ubezpieczeniowego<sup>12</sup>, które polega na wykonywaniu czynności faktycznych lub prawnych związanych z zawarciem lub wykonaniem umów ubezpieczenia wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych<sup>13</sup>. Zdaniem A. Payne'a (Payne. A. 1997: 182-187)<sup>14</sup> dokonanie wyboru lokalizacji i kanałów dystrybucji, stanowią strategiczne decyzje w organizacji usługowej. Ich szczególnie znaczenie wynika ze specyficznych cech produktu. Ponadto „dystrybucja” obejmująca miejsce i otoczenie, w którym świadczona jest usługa oraz sposób jej świadczenia, stanowi część ogólnego wizerunku, determinującego ocenę postrzegania wartości i korzyści z zakupu konkretnej usługi. Zakłady ubezpieczeń prowadzące działalność operacyjną w Polsce, zobligowane są do korzystania z następujących kanałów dystrybucji: sprzedaży bezpośredniej<sup>15</sup>, sprzedaży agencyjnej poprzez agentów ubezpieczeniowych, sprzedaży za pośrednictwem brokerów ubezpieczeniowych.

---

sprawach o odszkodowanie, jak również na organizowaniu i nadzorowaniu czynności agencyjnych, czynności w imieniu lub na rzecz podmiotu szukającego ochrony ubezpieczeniowej, zwane „czynnościami brokerskimi”, polegające na: zawieraniu lub doprowadzaniu do zawarcia umów ubezpieczenia, wykonywanie czynności przygotowawczych do zawarcia umów ubezpieczenia oraz uczestniczenia w zarządzaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia również w sprawach o odszkodowanie [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154]

<sup>10</sup> Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178

<sup>11</sup> Tj. przez swoje biura rozmieszczone na terenie kraju (własnych pracowników)

<sup>12</sup> Podmiotowe ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego pozwala wyróżnić podmioty zaliczane do pośredników ubezpieczeniowych. Szersze ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego prezentuje tak zwana koncepcja francuska, zgodnie z którą pośrednikami ubezpieczeniowymi są pracownicy zakładu ubezpieczeń zajmujący się działalnością akwizycyjną na rzecz ubezpieczyciela, jak i agenci ubezpieczeniowi oraz brokerzy ubezpieczeniowi. Zgodnie z węższym ujęciem pośrednictwa ubezpieczeniowego (tak zwana koncepcja niemiecka), do pośredników ubezpieczeniowych zalicza się jedynie agentów ubezpieczeniowych oraz brokerów ubezpieczeniowych (Kufel-Siemska A. 2000: 74-75)

<sup>13</sup> Zob., art. 2 ustawy z dnia 22 maja 2003r., o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154).

<sup>14</sup> Zbliżone poglądy prezentuje Cowell (Cowell D. 1984: 199) oraz Gummesson (Gummesson E. 2002: 37-57)

<sup>15</sup> Dokonywaną przez „etatowych pracowników zakładów”

**Tabela 1**  
 Udział i rodzaj kanałów dystrybucji ubezpieczeń zakładów ubezpieczeń z działu I w latach  
 1998-2006 [ % ]

Wyszczególnienie	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005	2006
Sprzedaż bezpośrednia	50,74	44,54	42,37	40,33	41,61	50,26	52,46	28,2
Sprzedaż przez agentów	38,78	50,81	53,09	55,67	55,47	46,3	43,73	59,42
Sprzedaż przez brokerów	10,48	4,65	4,49	3,94	2,91	1,51	1,78	3,45
Inne kanały dystrybucji	-	-	0,05	0,06	0,01	1,93	2,03	8,93

Źródło: [http://www.knf.gov.pl/Images/1.%20Przegląd\\_ryнку\\_ubezp%202006\\_tcm20-3096.xls](http://www.knf.gov.pl/Images/1.%20Przegląd_ryнку_ubezp%202006_tcm20-3096.xls)

Analiza udziału i rodzaju kanałów dystrybucji ubezpieczeń na życie ukazuje, że udział agentów ubezpieczeniowych w całości dystrybucji produktów zakładów ubezpieczeń jest bardzo wysoki i utrzymuje się na stałym poziomie. Natomiast sprzedaż bezpośrednia przez pracowników towarzystw ubezpieczeniowych, nie odzwierciedla efektywności sprzedaży<sup>16</sup>. Wydaje się jednak, iż osoby zatrudnione w zakładach ubezpieczeń, długo pozostaną najtańszym źródłem pozyskania kontraktów ubezpieczeniowych (Eckardt M. 2002: 72-84)<sup>17</sup>, jednakże trudno w tym przypadku domniemywać, iż to właśnie ten sposób sprzedaży spowoduje zbudowanie solidnych podstaw lojalności ze strony klientów. To jednak nie jest jedyny kanał, coraz powszechniejsza staje się sprzedaż ubezpieczeń na życie za pośrednictwem banku, co stanowi pochodną postępującego procesu koncentracji w ramach usług finansowych, wśród których podstawową rolę odgrywają połączenia bankowo-ubezpieczeniowe, noszące nazwę bancassurance (Zarzeka P. 2000: 45-56)<sup>18</sup>. W tych sektorach istnieje szczególnie dużo obszarów wspólnych i stąd połączenia takie są bardzo efektywne. Z punktu widzenia banków najważniejszą korzyścią jest rozszerzenie bazy depozytowej, zakład ubezpieczeń natomiast pozyskuje nowy kanał dystrybucji. W niektórych krajach (Grundmann S., Kerber W. 2001: 264-310) współpraca ta jest szczególnie efektywna i udział w sprzedaży produktów ubezpieczeń na życie przez banki przekracza 60% całkowitej sprzedaży. Za łączeniem działalności przemawia także możliwość zwiększania liczby oferowanych usług, w tym wspólnych produktów ubezpieczeniowo-bankowych. W Polsce współpraca ta nadal jest jednak bardzo skromna (Ryć J. 2000). Dokonywane są także próby sprzedaży ubezpieczeń na życie przy wykorzystaniu Internetu (Sangowski T., Ratajczak M. 2000: 315-325)<sup>19</sup>. Sposób ten jednakże nie może w pełni zastąpić klasycznych form sprzedaży polegających na bezpośrednim, osobistym kontakcie stron umowy, zwłaszcza gdy ubezpieczenie dotyczy wysokich sum i szerokiego zakresu (Wright P.M., McMahan G.C., McCornick B., Sherman W.S. 1998: 17-29). Jeżeli nawet zawarcie umowy ubezpieczenia za pomocą Internetu nie

<sup>16</sup> Czynności pośrednictwa wykonują, oprócz pracowników zatrudnianych w zakładach ubezpieczeń, również pracownicy banków, biur podróży, a nawet listonosze

<sup>17</sup> Agentowi czy brokerowi należy zapłacić prowizję, w wysokości nawet 90% pierwszorocznej składki

<sup>18</sup> Por. (Skrzypek E. 2000: 45-56)

<sup>19</sup> M. in. Compensa Życie S.A., Generali Życie S.A.

zawsze jest skuteczne<sup>20</sup> i kończy się podpisaniem umowy w drodze osobistego kontaktu stron, to jednak ma duże znaczenie dla rozszerzenia ogólnej informacji o ubezpieczeniach, dla sposobności zapoznania z poszczególnymi produktami różnych zakładów ubezpieczeń. Klient ma możliwość zbudowania poglądu, co do sposobu zabezpieczenia swych potrzeb oraz podjęcia decyzji odnośnie ubezpieczenia (Nowotarska-Romaniak B. 2005: 117)<sup>21</sup>. W zakresie ubezpieczeń na życie podstawowa rolę w dystrybucji odgrywają agenci i multiagenci, jedynie w ubezpieczeniach grupowych zakłady pracy zwracają się do pośredników niezależnych. Zbliżone uwarunkowania występują w większości krajów Unii Europejskiej (Rutkowski A. 1993: 12), zatem uprawnionym jest twierdzenie, iż uwarunkowania w obszarze dystrybucji produktów ubezpieczeniowych są zbliżone na terenie całej Europy. Towarzystwa ubezpieczeń na życie korzystają głównie z usług agentów ubezpieczeniowych – dominującego kanału dystrybucji.

#### 4. ETYKA A PROCES SPRZEDAŻY UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

Przeprowadzone badania wśród agentów ubezpieczeniowych ukazały, iż zapytani wprost, odpowiadali oni, że podczas procesu sprzedaży ubezpieczeń kierują się wyłącznie dobrem klienta (Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. 1996: tamże). Jednakże, zidentyfikowano czynniki krytyczne, determinujące nieetyczne praktyki podczas procesu sprzedaży polis na życie: wysoki stopień kompleksowości ubezpieczenia na życie (Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W. 1991: 73-75)<sup>22</sup>, oraz „podwójną lojalność” wynikającą ze stosunku prawnego umowy agencyjnej (Ross S. 1973: 134-139)<sup>23</sup>. Relacja agencji pomiędzy klientem i agentem powoduje, iż agent świadcząc usługi na rzecz klienta, pracuje także dla zakładu ubezpieczeń. Jednakże towarzystwo ubezpieczeniowe, jako że wynagradza agenta prowizyjnie za skuteczną sprzedaż, jest najsilniejszą stroną kontraktu ubezpieczeniowego (Kurland N.B. 1996: 289-310)<sup>24</sup>. Zatem krótkookresowe korzyści dla zakładu ubezpieczeń mogą spowodować długookresowe niekorzyści dla klientów (Dubinsky A.J., Berkowitz E.N., Rudelilus W. 1980: 11-16).

#### 5. ETYCZNE IMPLIKACJE STOSOWANIA PROWIZYJNEGO SYSTEMU WYNAGRADZANIA W KONTEKŚCIE MOTYWACJI AGENTÓW UBEZPIECZENIOWYCH

---

<sup>20</sup> Brak możliwości złożenia przez klienta podpisu elektronicznego – nie występują uregulowania prawne

<sup>21</sup> Pośrednik spotyka się z klientem dobrze zorientowanym, o wstępnie sprecyzowanym zapotrzebowaniu

<sup>22</sup> „Biorąc pod uwagę wysoki stopień kompleksowości produktu ubezpieczeniowego, wielu nabywców polis nie zrozumie w pełni cech produktu, który kupili, agenci posiadają znaczną przewagę nad klientami w obszarze wiedzy produktowej. Klient, dokonując zakupu ubezpieczenia polega w głównej mierze na uczciwości agenta.”; zob. też (Rogoziński K. 2006).

<sup>23</sup> Zależność relacji agent-klient w procesie sprzedaży ubezpieczeń kreuje dylematy dla agenta. Z definicji umowy agencyjnej wynika, iż agent jest zobligowany do działania, za wynagrodzeniem na rzecz zakładu ubezpieczeń; por. (Sangowski T. 2000: 76). Natomiast Klient oczekuje od agenta doradztwa oraz działania w jego najlepszym interesie (Barber B. 1983).

<sup>24</sup> Zakład ubezpieczeń poprzez system kar i nagród może wpływać na wielkość sprzedaży określonych produktów ubezpieczeniowych

Pośrednicy ubezpieczeniowi, jako ogniwo łączące stronę popytową ze stroną podaży, byli i są bardzo istotnymi uczestnikami rynku ubezpieczeniowego<sup>25</sup>. Ubezpieczenia na życie mają charakter dobrowolny, więc rola pośrednika nie sprowadza się tylko do technicznego zawarcia umowy, jak często ma to miejsce w ubezpieczeniach obowiązkowych. Ubezpieczenie na życie jest kontraktem długoterminowym, więc decyzja dotycząca jego zawarcia wymaga starannej analizy.

Zrozumiałym jest tym samym jak ważną rolę spełnia pośrednik, który powinien być bardziej doradcą klienta, niż przedstawicielem zakładu ubezpieczeń<sup>26</sup>. Klient, z którym agent zawarł umowę, oczekuje od niego pomocy zawodowej<sup>27</sup>. Agent jest często jedynym reprezentantem zakładu ubezpieczeń, z jakim klient ma możliwość bezpośrednio nawiązać relacje interpersonalne (Rogoziński K. 2000: 97). Charakter i jakość tych relacji będą w największym stopniu determinowały kształtowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku towarzystwa ubezpieczeń (Rogoziński K. 2004: 112; Łańcucki J. 1999: 5-6)<sup>28</sup>.

Agent uzyskuje dochód tylko wtedy, gdy uda mu się sprzedać produkt. Musi zatem podejmować decyzję m.in., co do tego, ile czasu może poświęcić potencjalnemu nabywcy jednej z polis, za sprzedaż której otrzymuje prowizję<sup>29</sup>. W tej sytuacji są oni pod ciągłą presją powodującą, że niejednokrotnie będą się starali obsługiwać tylko tych, którzy prawdopodobnie kupią polisę, a ignorować klientów trudniejszych do przekonania (Gamarra L.T. 2005). Agenci mogą nawet czynić starania, aby sprzedać klientom polisy ubezpieczeniowe niezgodne z ich potrzebami, a wręcz niekorzystne, często obciążone wysokimi kosztami zawarcia umowy (Aschenbrenner von Dahlen S., Napel S. 2004: 67-100). W tym przypadku istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że zakład dysponował produktem zaspokajającym w większym stopniu potrzeby klienta, lecz pośrednik sprzedał inny tylko dlatego, że uzyskiwał wyższą prowizję lub nie wykazał zainteresowania potrzebami klienta, albo nie był wystarczająco dobrze przygotowany merytorycznie<sup>30</sup>. Agenci ubezpieczeniowi w przeszłości byli tylko sprzedawcami (Payne A. 1997: 236-237). Dziś coraz częściej klienci wymagają od nich profesjonalnego doradztwa, mimo, że od sprzedanej polisy otrzymują prowizję. Jednakowoż agent nie jest umocowany ustawowo do

---

<sup>25</sup> Zwłaszcza rynku ubezpieczeń na życie, gdzie agenci odgrywają inną rolę niż w ubezpieczeniach majątkowych

<sup>26</sup> Np. na wzór Financial Planning Adviser działającego w Wielkiej Brytanii

<sup>27</sup> A tym samym zwiększenia wartości w oferowanym produkcie

<sup>28</sup> Zdaniem K. Rogozińskiego, to kreowanie długoterminowych stosunków współpracy z klientami jest najlepszym sposobem zapewnienia w dłuższej perspektywie rosnących dochodów agentowi i zakładowi ubezpieczeń. Klienci powinni mieć możliwość postrzegać agentów jako swoich doradców finansowych, profesjonalistów, którzy poświęcają im wystarczająco dużo czasu, uwagi i mają wystarczającą wiedzę i doświadczenia, aby udzielać porad, którym klienci mogą zaufać

<sup>29</sup> W badanych zakładach ubezpieczeń (AIG Amplico Life, Commercial Union, Nationale Netherlanden oraz PZU Życie powszechne) jest stosowane motywowanie (Motywacja jest definiowana jako stan psychiczny pracownika wyrażający się gotowością do poniesienia określonego wysiłku ukierunkowanego na realizację celów organizacji, którego poziom uwarunkowany jest jego zdolnością do zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracownika (Borkowska S. 1985: 12; Kopertyńska W. 1998: 16; Bartkowiak G. 1997: 119-120) poprzez ustalanie celów (Locke E. 1968: 157-189)

<sup>30</sup> Braki szeroko rozumianej wiedzy.

pełnieniu roli doradcy (Gummesson E., 1978; Kotler Ph., Bloom P.N. 1984: 150; Drapińska A. 1999: 12)<sup>31</sup>.

Badanie przeprowadzone przez K.J.A. Estman (Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. 1996: 951-962) ukazało, że ankietowani agenci, podczas procesu sprzedaży ubezpieczeń kierują się troską o dobro klienta i zabezpieczenie jego interesów. Jednakże w trakcie badań zidentyfikowano również kilka czynników sprzyjających występowaniu nieetycznych zachowań wśród agentów ubezpieczeniowych. Za najważniejsze z nich uznano: kompleksowość produktu ubezpieczeniowego<sup>32</sup>, problem „podwójnej lojalności” agenta- z definicji ustawowej<sup>33</sup> agent jest stałym przedstawicielem zakładu ubezpieczeń, będąc jednocześnie doradcą klienta (Ross S. 1973: 134-139; Barber B. 1983)<sup>34</sup>. Z tego powodu, zakład ubezpieczeń może silniej oddziaływać na czynności wykonywane przez agenta, jako że wynagradza go prowizyjnie<sup>35</sup> za sprzedaż ubezpieczeń (Kurland N.B. 1996: 51-74). Ukierunkowanie na krótkoterminowe zyski organizacji może powodować zmniejszenie długookresowych korzyści dla klienta (Dubinski A.J., Berkowitz E.N. 1980: 11-16). Niezależne od wyjątkowego kontekstu umowy agencji, wynagradzanie wyłącznie prowizyjne kreuje konflikt interesów poprzez narażanie jakości relacji agent-klient (Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R. 1985: 267-291; Kurland N.B. 1991: 757-766; Oakes G. 1990: 671-679)<sup>36</sup>. System prowizyjny uważany jest za faworyzujący interesy zakładu ubezpieczeń kosztem jakości produktu klienta - agent skłania się ku sprzedaży ubezpieczenia z wyższą prowizją<sup>37</sup>. Paradoksalnie, system prowizyjny, służący do

---

<sup>31</sup> Usługa profesjonalna jest świadczona przez wykwalifikowany personel posiadający specjalistyczną wiedzę. Ma ona charakter doradczy i skupia się na rozwiązywaniu problemów. Usługa profesjonalna wyróżnia się na rynku swoją specjalnością i opatrzona jest specyficzną nazwą, taką jak „architekt” czy „konsultant”. Usługa profesjonalna jest zadaniem danym usługodawcy przez usługobiorcę. Usługa taka jest niezależna od dostawcy innych usług i dóbr. Zob. też: (Rogoziński K. 2005: 10-38). W dotychczasowym dorobku badawczym z zakresu usług profesjonalnych zaznaczyły się wyraźnie dwa podejścia. Pierwszym z nich jest podejście węższe, w którym do usług profesjonalnych zalicza się niektóre rodzaje usług świadczonych wyłącznie dla przedsiębiorstw i instytucji. Drugie, szersze podejście obejmuje wybrane rodzaje usług świadczonych zarówno przedsiębiorstwom, instytucjom, jak i indywidualnym konsumentom. W ujęciu wąskim wyróżniono: usługi usprawniające działalność producentów, tzw. *facilitating services* (np. usługi transportowe, ubezpieczeniowe, magazynowania), usługi doradcze, tzw. *advisory and consultative services*. Obejmują one porady prawne, doradztwo rachunkowo-finansowe, kształcenie kadry, badania, reklama, ekspertyzy techniczne, itd. Cechą charakterystyczną grupy usług profesjonalnych, jak także wchodzących w ich skład usług doradczych są wysokie kwalifikacje zawodowe usługodawców, obejmujące wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz indywidualne predyspozycje w danej dziedzinie. Profesjonaliści posiadają specjalistyczną wiedzę, która w połączeniu z wykonywaną przez nich pracą twórczą pozwala na rozwiązanie problemów zgłaszanych przez klientów (Drapińska A. 1999: 12-13)

<sup>32</sup> Zwłaszcza ubezpieczenia na życie

<sup>33</sup> Ustawa z 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154, rdz. 2, Pkt. 7,9

<sup>34</sup> Wzmiankowana sytuacja występuje nie tylko w Polsce

<sup>35</sup> Czym większa zyskowość produktu dla towarzystwa ubezpieczeń tym wyższa prowizja dla agenta

<sup>36</sup> Wyższa prowizja agenta towarzyszy mniejszej korzystności umowy dla klienta (wolniejszy wzrost wartości polisy, niższa suma ubezpieczenia, węższy zakres umowy)

<sup>37</sup> Tamże

motywacji agentów do sprzedaży nowych kontraktów ubezpieczeniowych<sup>38</sup>, powoduje, iż interesy pośrednika są sprzeczne z interesami zarówno właściciela polisy jak i zakładu ubezpieczeń (Skipper H.D. 1995: 36-45). Jednakże nie zawsze sprzedaż produktu o wyższej prowizji musi towarzyszyć nieetycznym działaniom ze strony agenta. Jeśli jednak wysokość prowizji stanowi główny czynnik, w oparciu o który udzielana jest rekomendacja, interes agenta nie jest pozytywnie skorelowany z korzyściami klienta (Kurland N.B. 1995: 34-50; Kurland N.B. 1996: 289-310).

Znaczna liczba autorów utrzymuje, iż, pomijając specyfikę stosunku agencji, wyłącznie prowizyjne wynagradzanie agentów ubezpieczeniowych kreuje konflikt interesów, jako że obowiązki powiernicze agenta wobec klienta są przedmiotem kompromisu (Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R. 1985, tamże; Kurland N.B. 1991: 757-766; Oakes G. 1990: 671-679)<sup>39</sup>. Agent<sup>40</sup>, jest bardziej zainteresowany sprzedażą produktu o najwyższej prowizji (Kotarbiński T. 1964)<sup>41</sup> - system prowizyjnej motywacji, stosowany przez zakłady ubezpieczeń na życie paradoksalnie powoduje, iż interesy agentów są sprzeczne zarówno z korzyściami klientów jak i towarzystw ubezpieczeniowych (Skipper H.D. 1995: 36-45). Położenie nacisku na zwiększeniu sprzedaży nowych umów, niż na utrzymaniu już istniejących i budowaniu długoterminowych relacji z klientami, determinuje powstanie zachowań patologicznych wewnątrz organizacji (Janowski A. 2002): m. in. pozyskiwanie do pracy ludzi motywowanych w głównej mierze przez czynniki stricte ekonomiczne<sup>42</sup>, co znajduje odzwierciedlenie w wysokiej rotacji personelu sprzedażowego<sup>43</sup>, a także rezygnacji z polis ubezpieczeniowych przez klientów<sup>44</sup>.

## 6. Wnioski

Wnioski z przeprowadzonych badań implikują twierdzenie, iż zakłady ubezpieczeń na życie, stosujące wyłącznie system wynagradzania prowizyjnego osiągnęły wysoki stopień efektywności w działalności operacyjnej (Janowski A. 2007). Jednakże znaczna wartość wskaźnika rotacji personelu sprzedażowego, oraz liczba skarg klientów na nieetyczne praktyki stosowane przez agentów ubezpieczeniowych nie pozwala na postrzeganie towarzystw ubezpieczeń na życie jako efektywnych społecznie (Macher W. 1985: 67)<sup>45</sup>.

---

<sup>38</sup> Pierwszoroczna prowizja dla agenta za zawartą umowę ubezpieczenia jest kilku a nawet kilkunastokrotnie wyższa, niż w kolejnych latach trwania kontraktu

<sup>39</sup> Ponieważ system wynagradzania prowizyjnego czymś z agenta stronę zależną od zakładu ubezpieczeń (pracodawcy), jego działania faworyzują potencjalne korzyści zakładu ubezpieczeń kosztem interesów klienta.

<sup>40</sup> Jako przedsiębiorca

<sup>41</sup> Zgodnie z postulatem ekonomizacji

<sup>42</sup> Badania przeprowadzono w 2002 roku, w oparciu o metodę ekspercką wśród najbardziej efektywnych agentów ubezpieczeniowych Commercial Union Polska [próba n=412 osób]

<sup>43</sup> Prawie 94% (Janowski A. 2002: 28)

<sup>44</sup> W latach 2001-2003 niektóre z towarzystw ubezpieczeniowych utraciły ponad 30% swoich klientów [[www.knuife.gov.pl](http://www.knuife.gov.pl)]

<sup>45</sup> Organizacja w osiąganiu swoich celów założonych ponosi koszty ekonomiczne i społeczne. Do społecznych kosztów zaliczane są w szczególności: niezadowolenie z pracy, zachwianie możliwości rozwoju, dezintegrację społeczną zespołów roboczych lub całej organizacji, zachwianie zdrowia psychicznego uczestników organizacji, złe stosunki międzyludzkie, alienacja, brak autonomii i



Dodatkowo agenci, jako przedsiębiorcy, nie utożsamiają swoich działań z założeniami strategicznymi organizacji, traktując ustalone przez kadre zarządzającą cele selektywnie (Vroom V. 1964)<sup>46</sup>, zatem zgodnie z przywołaną definicją motywacji<sup>47</sup> prowizyjny system wynagradzania nie może być postrzegany jako efektywna technika motywowania.

## Literatura

- Aschenbrenner von Dahlen S., Napel S. 2004, *Insurance intermediation-Theoretical Analysis and Practical Issues in the European Market*, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 93
- Barber B. 1983, *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ
- Bartkowiak G. 1997, *Psychologia Zarządzania*, Poznań, Wyd. AE Poznań
- Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R. 1985, *Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective*, *Marketing Science* 4
- Borkowska S. 1985, *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Warszawa, PWN
- Carson J.M., Forster M.D. 1997, *An Analysis of Life Insurance Illustrations: Regulatory Implications of The Disparity Between Policy Yields Based on Illustrated Versus Actual Surrender Values*, *Journal of Insurance Regulation* 15
- Cooper R., Frank G.L. 1991, *Business Ethics in the Insurance Industry*, *Journal of the American Society of CLU and ChFC* 45
- Cooper R., Frank G.L. 1991, *Ethics in the Life Insurance Industry: The Issues, Helps and Hindrances*, *Journal of the American Society of CLU and ChFC* 45
- Cordell D.M. 1996, *Fundamentals of Financial Planning*, The American College, Bryn Mawr, PA
- Cowell D. 1984, *The Marketing of Services*, Heinemann, London
- Cupach W.R., Carson J.M. 2002, *The influence of Compensation on Product Recommendations Made by Insurance Agents*, *Journal of Business Ethics* 40
- Dłapińska A. 1999, *Marketing usług profesjonalnych*, *Marketing i Rynek*
- Dubinsky A.J., Berkowitz E.N., Rudelilus W. 1980, *Ethical Problems in Fidel Sales Personnel*, *MSU Business Topics* 28
- Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. 1996, *The Ethics of Insurance Professionals: Comparison of Personal Versus Professional Ethics*, *Journal of Business Ethics* 15
- Eckardt M. 2002, *Agent and Broker Intermediaries In Insurance Market-An Empirical Analysis of Market Outcomes*, *Thünen Series of Applied Economic Theory*, 34
- Gamarra L.T. 2005, *The influence of insurance intermediaries' qualification on advisory service quality-an empirical analysis*, Helmut Schmidt University, Hamburg, Germany, March
- Garson J.M., Forster M.D. 1997, *An Analysis of Life Insurance Illustrations: Regulatory Implications of Rhe Disparity Between Policy Yields Based on Illustrated Versus Actual Surrender Values*, *Journal of Insurance Regulation* 15
- Grundmann S., Kerber W. 2001, *Information Intermediaries and Party Autonomy-The Example of Securities and Insurance Markets*, Walter de Gruyter, Germany

---

samorealizacji jednostek. Posługując się znaną z prakseologii typologią pojęć: sprawność, skuteczność i ekonomiczność, Sz. Soltys skonstruował pojęcie społecznej efektywności organizacji, w skład której wchodzi: „społeczna ekonomiczność pracy” i „społeczna skuteczność pracy”.

<sup>46</sup> Zgodnie z założeniami teorii oczekiwań

<sup>47</sup> Por. przypis 42

- Grundmann, W. Kerber, S. Weatherhill (eds.) 2001, *Party Autonomy and the Role of Information in the Internal Market*, Berlin (de Gruyter)
- Gummesson E. 1978, *Toward a Theory of Professional Service Marketing*, *Industrial Marketing Management*, no 7
- Gummesson E. 2002, *Relationship Marketing in The New Economy*, *Journal of Relationship Marketing*, 1
- Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W. 1991, *Ethical Dilemmas Facet in the Selling of Complex Services*, *Journal of Personal Selling&Sales Management*, 11
- Jacher W.(red.) 1985, *Socjologiczne mierniki efektywności pracy*, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice
- Janowski A. 2002, *Profil idealnego sprzedawcy na przykładzie agentów Commercial Union Polska*, Georgia State University Atlanta – niepublikowana praca MBA
- Janowski A. 2007, *Kompetencje agentów ubezpieczeniowych a efektywność zakładów ubezpieczeń na życie*, niepublikowana praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” Warszawa
- Kieżun W. 1978, *Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności*, w: Bariery sprawności organizacji. Warszawa
- Kopertyńska W. 1998, *Systemy awansowania*, w: Motywowanie w przedsiębiorstwie, red. Jasiński Z, Warszawa
- Kotarbiński T. 1976, *Abecadło praktyczności*, Omega Wiedza Powszechna
- Kotarbiński T. 1964, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa-Wrocław
- Kotler Ph., Bloom P.N. 1984, *Marketing of Professional Services*, Prentice Hall Inc., New Jersey
- Kufel-Siemieńska A. 2000, *Jakość usług pośrednictwa ubezpieczeniowego*, w: K. Rogoziński, *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd.AE Poznań, Poznań
- Kurland N.B. 1996, *Sales Agents and Clients: Ethics, Incentives, and Modified Theory of Planned Behaviour*, *Human Relations* 49
- Kurland N.B. 1991, *The Ethical Implications of the Straight Commission Compensation Plans-An Agency Perspective*, *Journal of Business Ethics*, 10
- Kurland N.B. 1996, *Trust, Accountability, and Sales Agents' Dueling Loyalties*, *Business Ethics Quarterly*, 6
- Kurland N.B. 1995, *The Unexplored Territory Linking Rewards and Ethical Behaviour*, *Business Society* 34
- Locke E. 1968, *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives*, *Organizational Behaviour and Human Performance*, May
- Łańcucki J. 1999, *Determinanty oceny jakości w sferze usług*, *Problemy Jakości*, nr 6
- Nowotarska-Romaniak B. 2005, *Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice
- Oakes G. 1990, *The Sales Process and the Paradoxes of Trust*, *Journal of Business Ethics*, 9
- Payne A. 1997, *Marketing usług*, PWE, Warszawa
- Rinetti M.A. 2001, *Promises, premises: Ethics in the Insurance Industry*, *Unpublished Master's Thesis*, Illinois State University, Normal, IL
- Rogoziński K. 2006, *Marketing usług profesjonalnych*, Wyd. AE Poznań
- Rogoziński K. 2000, *Nowy marketing usług*, AE Poznań
- Rogoziński K. 2004, *Zarządzanie Relacjami w Usługach*, Wyd. AE Poznań, Poznań
- Rogoziński K. 2005, *Marketing usług profesjonalnych: współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych*, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań
- Ross S. 1973, *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem*, *American Economic Review* 63

- Rutkowski A. 1993, *Dystrybucja usług ubezpieczeniowych*, Wiadomości Ubezpieczeniowe, nr 10-12
- Ryc J. 2000, *Współpraca banków i towarzystw ubezpieczeniowych (bancassurance)*, AE Poznań, listopad, [www.polbrokers.pl](http://www.polbrokers.pl)
- Sangowski T., Ratajczak M. 2000, *Internet jako nowa jakość dystrybucji produktu ubezpieczeniowego*, w: J. Garczarczyk (red.), *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, Wyd. AE Poznań
- Sangowski T. 2000, *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych pośrednika ubezpieczeniowego*, Saga Printing, Poznań
- Skipper H.D. 1995, *Market Conduct Issues and The Transformation of The US Life Insurance Business*, Journal of the American Society of CLU and ChFC 49, March
- Skrzypek E. 2000, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo U.M.C.S., Lublin
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r., Dz. U. Nr 124, poz. 1151, rdz. 2, art. 6 pkt. 3
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154
- Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178
- Vroom V. 1964, *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons
- Wright P.M., McMahan G.C., McCornick B., Sherman W.S. 1998, *Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of Effectiveness*, Human Resource Management, Vol. 37
- Zarzeka P. 2000, *Procesowe podejście do jakości i efektywności usług bankowych*, w: Garczarczyk J. (red.), *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, Wyd. AE Poznań